Transformando la GOVERNANZA EDUCATIVA:

UN ENFOQUE PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Alexander Huaman Monteza | Yenny Frida Sánchez Sánchez
Segundo René Olano Elera | Willam Suárez Peña | Nancy Saldaña Mendoza
Julio Cesar Montenegro Juarez | Jannier Alberto Montenegro Juarez
Jose Ricardo Mondragon Regalado | Milagritos Caro Toro

Atena Editora
Año 2024

Transformando la GOVERNANZA EDUCATIVA:

UN ENFOQUE PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Alexander Huaman Monteza | Yenny Frida Sánchez Sánchez
Segundo René Olano Elera | Willam Suárez Peña | Nancy Saldaña Mendoza
Julio Cesar Montenegro Juarez | Jannier Alberto Montenegro Juarez
Jose Ricardo Mondragon Regalado | Milagritos Caro Toro

Atena Editora
Año 2024

Editora jefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora ejecutiva
Natalia Oliveira
Asistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecario
Janaina Ramos
Proyecto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imágenes de portada
iStock
Edición de arte
Luiza Alves Batista

2024 por *Atena Editora*
Copyright © Atena Editora
Copyright do texto © 2024 Los autores
Copyright de la edición © 2024 Atena Editora
Derechos de esta edición concedidos a Atena Editora por los autores.
Open access publication by Atena Editora

Todo el contenido de este libro tiene una licencia de Creative Commons Attribution License. Reconocimiento-No Comercial-No Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la posición oficial de Atena Editora. Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos a los autores, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales.

Todos los manuscritos fueron previamente sometidos a evaluación ciega por pares, miembros del Consejo Editorial de esta editorial, habiendo sido aprobados para su publicación con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

Atena Editora se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o entonces, resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación. Las situaciones de sospecha de mala conducta científica se investigarán con el más alto nivel de rigor académico y ético.

Consejo Editorial
Multidisciplinar
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Aline Alves Ribeiro – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora
Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Eufemia Figueroa Corrales – Universidad de Oriente: Santiago de Cuba
Profª Drª Fernanda Pereira Martins – Instituto Federal do Amapá
Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Jodeylson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Lisbeth Infante Ruiz – Universidad de Holguín
Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Profª Drª Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro Oeste
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanesa Bárbara Fernández Bereau – Universidad de Cienfuegos
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Freitag de Araújo – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia
Universidade de Coimbra
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Transformando la gobernanza educativa: un enfoque para mejorar las competencias directivas

Diagramación: Ellen Andressa Kubisty
Correción: Maiara Ferreira
Indexación: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisión: Los autores

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

T772 Transformando la gobernanza educativa: un enfoque para mejorar las competencias directivas / Alexander Huaman Monteza, Yenny Frida Sánchez Sánchez, Segundo René Olano Elera, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Otros autores
Willam Suárez Peña
Nancy Saldaña Mendoza
Julio Cesar Montenegro Juarez
Jannier Alberto Montenegro Juarez
Jose Ricardo Mondragon Regalado
Milagritos Caro Toro

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2760-5
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.605242207

1. Política educativa. I. Monteza, Alexander Huaman. II. Sánchez, Yenny Frida Sánchez. III. Elera, Segundo René Olano. IV. Título.

CDD 379.15

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARACIÓN DE LOS AUTORES

Los autores de este trabajo: 1. Certifican que no tienen ningún interés comercial que constituya un conflicto de interés en relación con el contenído publicado; 2. Declaran haber participado activamente en la construcción de los respectivos manuscritos, preferentemente en: a) Concepción del estudio, y/o adquisición de datos, y/o análisis e interpretación de datos; b) Elaboración del artículo o revisión para que el material sea intelectualmente relevante; c) Aprobación final del manuscrito para envío; 3. Acrediten que el texto publicado está completamente libre de datos y/o resultados fraudulentos; 4. Confirmar la cita y la referencia que sean correctas de todos los datos e interpretaciones de datos de otras investigaciones; 5. Reconocen haber informado todas las fuentes de financiamiento recibidas para la realización de la investigación; 6. Autorizar la publicación de la obra, que incluye las fichas del catálogo, ISBN (Número de serie estándar internacional), D.O.I. (Identificador de Objeto Digital) y demás índices, diseño visual y creación de portada, maquetación interior, así como su lanzamiento y difusión según criterio de Atena Editora.

DECLARACIÓN DEL EDITOR

Atena Editora declara, para todos los efectos legales, que: 1. Esta publicación constituye únicamente una cesión temporal del derecho de autor, derecho de publicación, y no constituye responsabilidad solidaria en la creación de manuscritos publicados, en los términos previstos en la Ley. sobre Derechos de autor (Ley 9610/98), en el artículo 184 del Código Penal y en el art. 927 del Código Civil; 2. Autoriza y estimula a los autores a suscribir contratos con los repositorios institucionales, con el objeto exclusivo de difundir la obra, siempre que cuente con el debido reconocimiento de autoría y edición y sin fines comerciales; 3. Todos los libros electrónicos son de acceso abierto, por lo que no los vende en su sitio web, sitios asociados, plataformas de comercio electrónico o cualquier otro medio virtual o físico, por lo tanto, está exento de transferencias de derechos de autor a los autores; 4. Todos los miembros del consejo editorial son doctores y vinculados a instituciones públicas de educación superior, según recomendación de la CAPES para la obtención del libro Qualis; 5. No transfiere, comercializa ni autoriza el uso de los nombres y correos electrónicos de los autores, así como cualquier otro dato de los mismos, para fines distintos al ámbito de difusión de esta obra.

En la era moderna de la educación, la eficacia de la gobernanza educativa es fundamental para asegurar un desarrollo integral y equitativo en los sistemas educativos. En este sentido, la mejora de las competencias directivas emerge como un pilar fundamental para impulsar la excelencia académica y el desarrollo institucional. Este estudio explorará cómo transformar la gobernanza educativa mediante un enfoque centrado en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión, con el objetivo último de potenciar el aprendizaje y el progreso de los estudiantes.

En este contexto, esta exploración examinará los desafíos y oportunidades asociados con la mejora de las competencias directivas en el ámbito educativo. Se analizarán enfoques innovadores, mejores prácticas y estrategias efectivas que puedan ser implementadas por las autoridades educativas para promover un liderazgo transformacional para una gestión eficiente y eficaz en todos los niveles del sistema educativo. Además, se destacará el impacto positivo que una gobernanza educativa transformada puede tener en el desarrollo académico, personal y profesional de los estudiantes, así como en la construcción de sociedades más inclusivas y prósperas.

La investigación fue abordada por un equipo de profesionales de diversas especialidades, y el objetivo general fue proponer un modelo de evaluación con un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño de directores y subdirectores. Para tal efecto, se abordó el estudio con diseño No Experimental de tipo transeccional o transversal, con una muestra de 254 docentes y 94 directivos de la región Cajamarca, la técnica que se consideró fue la encuesta y la observación, por lo que, se elaboró como instrumentos el cuestionario y análisis documental, facilitando identificar los efectos de la evaluación del desempeño directivo, asimismo, analizar el modelo de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación.

El presente estudio investigativo es adaptado de una versión previa a la obtención de grado del autor principal, y para una mejor comprensión el estudio está estructurado por: Capítulo I, Introducción, que contiene revisión de la literatura a nivel internacional nacional y local, también incorpora a trabajos previos, la formulación del problema, la hipótesis, los objetivos y la justificación. Capítulo II, El Aspecto Metodológico, que contiene el tipo y diseño del estudio, la población y muestra, las variables y operacionalización, además contiene técnicas e instrumentos, procedimientos, método de análisis estadístico. Capítulo III, Los Resultados, contienen tablas que es el resultado del proceso y análisis estadístico. Capítulo IV, Discusión, contiene la triangulación entre los resultados, antecedentes y bases teóricas. Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones, y la propuesta para la mejora del desempeño directivo como Capítulo VI.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN..... 1

1.1 Antecedentes de la investigación 1

1.2 Base Conceptual 2

1.2.1 Gestión Pública.....2

1.2.2 La Política Educativa.....3

1.2.3 Desarrollo Sostenible.....3

1.2.4 Políticas publicas 3

1.2.5 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 4

1.2.6 Currículo Nacional.....4

1.3 Teorías relacionadas con el estudio 6

1.3.1 Teoría de Taylor. 6

1.3.2 Teoría de Gestión humanista 6

1.3.3 Paradigma Posburocrático 6

1.3.4 Teoría del Cambio 7

1.3.5 Paradigma Socio-crítico 7

1.3.6 Abordaje cualitativo.....7

1.3.7 Paradigma fenomenológico.....7

1.3.8 Epistemológicamente.....8

1.3.9 Perspectivas Teóricas Interdisciplinarias.....9

1.3.10 Supuestos Filosóficos 9

1.3.11 Desempeño Directivo 9

1.3.12 Evaluación de desempeño 10

1.4 Formulación del problema de investigación.....11

1.5 Justificación del Estudio 11

1.6 Objetivos de la investigación.....12

CAPÍTULO II - METODOLOGÍA..... 13

2.1 Tipo y diseño de investigación.....13

ÍNDICE DEL CONTENIDO

2.2 Operacionalización de las variables 14

2.3 Población, muestra y muestreo 15

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....15

2.5 Procedimiento 16

2.6 Método de análisis de datos 16

CAPÍTULO III - RESULTADOS 17

3.1 Análisis del cuestionario aplicado a los docentes y directivos 17

3.1.1 Resultado de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo.....17

3.1.2 Resultado de la dimensión trabajo en equipo en el desempeño directivo 17

3.1.3 Resultado de la dimensión de organización en el desempeño directivo.....18

3.1.4 Resultado de la dimensión participación comunitaria en el desempeño directivo 18

3.1.5 Resultado de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo.....19

3.1.6 Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo.....19

3.1.7 Resultado de la dimensión de evaluación del desempeño directivo....19

3.1.8 Resultado de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo...20

3.1.9 Resultado de la dimensión de investigación en el desempeño directivo.....20

3.1.10 Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo.....21

3.2 Análisis del modelo vigente de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir el desempeño de los directivos de las Instituciones Educativas Públicas 21

3.3 Elaboración de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo sustentado en fundamentos teóricos 22

3.4 Validación de los instrumentos de evaluación del desempeño directivo mediante juicio de expertos 23

CAPÍTULO IV - DISCUSIÓN 25

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 31

ÍNDICE DEL CONTENIDO

5.1 Conclusiones 31

5.2 Recomendaciones.....31

CAPÍTULO VI - PROPUESTA 33

5.1 Presentación.....33

5.2 Justificación.....33

5.3 Fundamentación legal 33

5.4 Objetivo General.....34

5.5 Objetivo Específico 34

5.6 Fundamentación teórica 34

REFERENCIAS 35

ANEXOS.....39

SOBRE LOS AUTORES.....44

INTRODUCCIÓN

Las deficiencias de las políticas públicas educativas por gobiernos nacionales y subnacionales, evidencia una gestión ineficiente con una limitada articulación intergubernamental e insuficiente monitoreo y evaluación de procesos y resultados, están causando problemas en este sector; conforme a lo referido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (Arias et al., 2018). En cuanto al logro cuantitativo, Ibagón y Gómez (2018) sostiene que los sectores de la región se encuentran lejos de una atención universal, continúan brechas sociales y educativas.

En esa misma línea, en el contexto global tenemos que seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática (Arias et al., 2018).

En la evaluación realizada al logro de los objetivos de imparcialidad como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación, se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Arias et al., 2018).

Para Arias et al.(2018), afirma que en el transcurso de los años 2010 y 2015 se incrementó el presupuesto en educación concerniente al gasto por estudiante de la educación básica regular, terciaria y las remuneraciones de los directivos. Al respecto, Ibagón y Gómez (2018) sostienen que esferas políticas en Latinoamérica consideran un logro la cobertura que amplía el servicio educativo en sus diferentes niveles; cabe señalar que, el aumento logrado es en el nivel secundario y terciario.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Banegas (2016), en su tesis precisa que en concordancia a los resultados de las Competencias, Capacidades y Actitudes evaluadas en directivos de Educación Básica. Concluye que los resultados obtenidos en instituciones que se situaban con desempeño sobresaliente y competentes fueron debido a que los directores reflejaron fortalezas en sus prácticas de influenciar en la gestión educativa, con compromiso Ético y Social.

En otro estudio, Gajardo y Ulloa (2016) concluyen, que el desempeño directivo es el elemento transformador para una gestión escolar efectiva, la cual es considerada como un aspecto fundamental en la agenda de política educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, ubicándose como eje fundamental para el desarrollo de políticas educativas efectivas.

De manera que, Campos, et al (2014) señalan que la trascendencia del desempeño directivo alcanzó relevancia para el logro de resultados satisfactorios. A quiénes, en qué, cómo y cuándo disciplinar a un directivo, son asuntos fundamentales en los planteamientos

de políticas públicas educativas. Contreras et al. (2016), afirma, que, en cuanto a los resultados obtenidos, los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características de un liderazgo Transformacional.

Además, Bravo (2017), en su investigación determinó que, el monitoreo y supervisión a los directivos en instituciones educativas públicas de San Luis influyen en la gestión del talento humano, la cual permitió integrar personas, el aspecto organizacional para tener un mejor desempeño. Para lo cual es necesario que el Ministerio de Educación asuma su rol rector y las Direcciones Regionales y Unidades de Gestión Educativa desarrollen su rol de gestores del servicio educativo para asegurar que el Estado brinde una educación con equidad y calidad del servicio (Lung, 2017).

Por tanto, Flores (2015). en su estudio concluye que, el director involucra a los agentes del proceso educativo, dentro de ellos a los padres, permitiendo una toma de decisiones para un mejor proceso educativo y gestión escolar efectiva. En otra investigación, Giordano (2018), determinó que los directivos que desarrollan competencias administrativas brindan un servicio educativo eficiente y de alta calidad.

Por consiguiente, Morín (2003) concibe al paradigma como una relación lógica y vinculante de ideas y principios, esa relación va a orientar a las autoridades gubernamentales para una gestión responsable que atienda las necesidades de la población. Para ello, la relación intergubernamental entre la región Cajamarca y el Ministerio de Educación es determinante para el éxito de la política educativa.

1.2 BASE CONCEPTUAL

1.2.1 Gestión Pública

En efecto, García et al. (2007) sostiene que para realizar una efectiva gestión de los recursos del estado es a través de una administración que resuelva las necesidades de los ciudadanos con mecanismos y herramientas adecuadas que permitan brindar a los usuarios servicios de calidad. Para ello, es necesario una gestión pública efectiva que complemente la gerencia con la política pública, adecuando un sistema de control que brinde transparentar los procesos y planes para mejores resultados, promoviendo la participación del ciudadano.

Por otra parte, Criado (2016), argumentó en su momento que “Gestión Pública” es un desorden terminológico, aunque en el uso se involucre a los clientes de las organizaciones públicas, el término por su origen, se ubica dentro de la economía de mercado, correspondiente a la gestión privada. En gestión pública es relevante conocer qué modelo ofrece un paradigma y si es útil para lograr un estado moderno orientado a resultados y al servicio del ciudadano.

1.2.2 La Política Educativa

Evaluación del desempeño docente y de directores y sub directores en el Perú, se relaciona con Educación de Calidad, uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, traduce en una preocupación vigente asegurar una educación que promueva la inclusión, equidad y calidad, así como, promover aprendizajes significativos para todos (Naciones Unidas, 2016).

1.2.3 Desarrollo Sostenible

En la Agenda de los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, la educación es considerada como uno de los ejes fundamentales para asegurar su desarrollo sostenible, con el propósito de lograr el objetivo concluir la educación básica de manera gratuita para el 2030. Al respecto, los lineamientos de la política educativa eliminación de brechas entre educación rural y urbana, gestión educativa eficiente con ética pública, coordinación intersectorial y vasta participación (García, 2010).

En tal sentido, el Desarrollo Sostenible, que plantea la Agenda 2030 en un marco y compromiso universal se plantea erradicar las desigualdades como la pobreza expresada en una visión ávida para el logro de un desarrollo sostenible en la cual incluye una educación de calidad brindando una posibilidad única para direccionar al mundo a un desarrollo más propicio y sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

1.2.4 Políticas publicas

De acuerdo a Torres y Santander **(**2013) señalan que, las Agendas Políticas Públicas son cuestionamientos que concitan la atención oportuna y pertinente por parte de un gobierno como probables temas de política pública. Al respecto, Gómez & Marcuello (2018), en su estudio sostiene que, en este primer momento de la política pública el beneficio se basa en comprender que ciertas cuestiones se conviertan en público y tener prioridad obligando a las autoridades públicas a plantear soluciones. Además, tenemos que una agenda es abordada como un ejercicio dialéctico, en el que se seleccionan y definen problemas objeto de atención por la política pública.

Por lo tanto, las políticas públicas educativas en el Perú buscan optimizar la educación en el país con principios de equidad y justicia social; tal como, contempla la Gobierno del Perú (1993). Los ciudadanos pueden acceder a una educación universal, gratuita y de calidad la cual forma a los estudiantes con una educación para la vida y el trabajo en equipo. Sin embargo, los resultados no son los esperados a pesar que el Ministerio de Educación viene desarrollando el fortalecimiento y evaluación de las competencias del desempeño directivo.

De manera que, Arbulú (2018), sostiene que el ciudadano exige un Estado Moderno, que se encuentre al servicio de las personas, por lo que una gestión efectiva implica transformación de las prácticas de gestión, considerando sus servicios como expresiones de derechos de los ciudadanos, esto como característica principal de la modernización de la gestión pública.

Como parte del cambio en políticas públicas educativas, la evaluación del desempeño a los directores y subdirectores de la Educación Básica Regular debe ser de manera integral involucrando dimensiones y aspectos que permitan una evaluación transparente, confiable y selectiva para el ejercicio efectivo de sus desempeños coadyuvando al logro de una educación inclusiva y de calidad para los estudiantes (Chiroque, 2006).

El estudio "Política Pública: Propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en la región Cajamarca", se enmarca como una investigación descriptiva centrada en la búsqueda de soluciones a los problemas pragmáticos, además, se ocupa de cómo transformar la realidad para lograr fines y tener un funcionamiento adecuado Hurtado (1998). En tal sentido, se determinó la elaboración de una propuesta para contribuir a mejorar la evaluación de las competencias directivas de manera práctica, a partir del problema identificado.

1.2.5 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Es por ello, que la investigación está vinculada con el objetivo 6 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. La cual expresa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos (Nieves, 2014).

Así pues, Bernal et al. (2015) en un análisis vinculado a la calidad educativa de instituciones educativas públicas precisan que un sistema educativo presenta dificultades en la articulación, rigidez, cobertura e irregularidades. Asimismo, se advierte que la baja calidad educativa es producto de factores, por ejemplo, falta de recursos, evaluación deficiente e inoportuna rendición de cuentas. El Ministerio de Educación a través de la Evaluación del desempeño directivo plantea que la evaluación a los directivos se realiza de la siguiente manera, una evaluación que acopia información de tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación (Chinen & Bonilla, 2017).

1.2.6 Currículo Nacional

En tal sentido, Cortez (2018), afirma que ser competente implica entender una situación la cual se debe enfrentar y determinar que capacidades y habilidades se posee para resolver un problema.

El Ministerio de Educación, a través del módulo de Planificación Escolar (2016) considera que la gestión por procesos en las instituciones públicas busca atender y resolver las necesidades y demandas de los ciudadanos. En consecuencia, el directivo como agente de cambio, asume el reto para que con su desempeño eficaz y eficiente los ciudadanos reciban un servicio educativo de calidad.

En efecto, en el Módulo 6 de Plan de Acción señala que el liderazgo pedagógico consiste en movilizar, influenciar para articular y cumplir con metas compartidas de la escuela (Leithwood, 2009). integrando al equipo directivo con los docentes mediante el trabajo en equipo y colaborativo. Igualmente, Villa y Poblete (2007). Plantean que el directivo trasciende e impacta para que las personas brinden lo mejor de sí con el propósito de lograr una gestión eficiente con óptimos resultados.

El Estado asume una doble función de gobierno y administrador, en educación evalúa la eficiencia y eficacia del desempeño directivo para determinar su permanencia a través de dimensiones y subdimensiones que para cumplir con sus fines, competencias y funciones tiene como soporte a la gerencia pública (Resolución Ministerial N°271, 2018).

Para Briones citado por Hurtado (1998), considera a la evaluación como el acto de juzgar o emitir una apreciación acerca de la trascendencia de un objeto, situación o proceso en correspondencia con las funciones, metas y procesos, además, precisa a la investigación evaluativa como un análisis a nivel estructural del funcionamiento y los efectos de un programa con la finalidad de brindar información para la toma de decisiones de manera oportuna y pertinente con relación a la administración.

De ahí que, para Arbulú (2018), entre las deficiencias que el estado presenta es la limitada evaluación seguimiento y monitoreo de los procesos, productos y resultados de proyectos, en tal sentido, la propuesta del modelo de evaluación del desempeño directivo, en la línea de investigación de gestión de políticas públicas y del territorio plantea una evaluación con énfasis en la gestión de la investigación, participación de la comunidad y la interculturalidad.

En esta línea, la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa (EDDir) se realiza en el ámbito de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial 29944, la cual tiene como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio de sus funciones (Coronado, 2018)

La Ley de Reforma Magisterial refiere que las evaluaciones de los desempeños tienen una intencionalidad formativa posibilitando al Ministerio de Educación y Gobiernos Regionales fomentar la formación continua del docente y su movilidad a través de ascensos en las distintitas áreas laborales que configura la carrera magisterial. Además, en los objetivos que precisa la evaluación para acceder a cargos directivos el desarrollo de la evaluación se realiza en diversos aspectos de desempeño laboral de la carrera pública magisterial, respondiendo a las exigencias de un servicio educativo de calidad y garantizar la idoneidad del profesor designado en el cargo (Gonzales, 2015).

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL ESTUDIO

1.3.1 Teoría de Taylor.

En su pesquisa de Taylor citado por Barba (2010), temporiza que algunas de las teorías clásicas de la administración sustentadas por Taylor con su Administración Científica, Ford con su teoría de la producción industrial, desarrollaron una evaluación incipiente del desempeño con exclusión del aspecto humanista. Luego, Elton Mayo concluye, que el desempeño del trabajador aumentará si se le brinda participación en este proceso evaluativo considerando el aspecto humanista. Así tenemos que, el "capital humano" es un elemento determinante, ya que, la magnificencia de la gestión está en el aspecto organizacional del cual va a depender la capacidad del directivo para gestionar el cambio y la innovación considerando los nuevos escenarios políticos, económicos, sociales y organizacionales; así como, la globalización, la transparencia, medio ambiente, principios y valores sociales para alcanzar una gestión sostenible y sustentable generando recursos para lograr un impacto social y ambiental.

1.3.2 Teoría de Gestión humanista

Además, Pirson & Von Kimakowitz (2010), afirman que la gestión humanista se enfoca en la dignidad humana y el bienestar de la sociedad. En relación con el paradigma, las políticas educativas tienen como propósito brindar un servicio educativo de calidad con equidad y justicia social.

La Real Academia Española, en cuanto a desempeño, sustenta que es la efectuación de las obligaciones o funciones vinculadas a una profesión, ocupación o puesto de trabajo, es decir, la realización de funciones laborales en dimensiones cuantitativas y cualitativas (Real Academia Española, 1899).

1.3.3 Paradigma Posburocrático

El estudio de investigación se sustentó en el paradigma posburocrático de la gestión pública, en la cual Barzelay (1998) plantea que este paradigma se presenta como una nueva forma de gestionar los recursos del estado, por lo que implica vencer la resistencia al cambio presente en el sector educación en docentes, administrativos y directivos.

Asimismo, se fundamentó considerando el Proyecto Educativo Nacional al 2021, en la cual plantea modificar el modelo de gestión pública de la educación por una gestión democrática, de evaluación de políticas estratégicas articuladas con los ejes de desarrollo regional y de coordinación intersectorial. Con esta disposición se busca cambiar la formalidad de los procedimientos propios del centralismo y del modelo burocrático por una gestión por resultados (Osorio,2017).

1.3.4 Teoría del Cambio

Por lo que, Fullan (1999) en la Teoría del Cambio sostiene, que una reforma educativa logrará transformar una sociedad cuando los profesores y los que direccionan las instituciones educativas asuman un compromiso moral de cambio para el bien común, así como, enfrentar y atender la diversidad de los estudiantes y que los responsables de la elaboración de las políticas educativas sean más críticos, además, considerar la equidad y el contexto de los actores educativos en el cual se desarrollan.

1.3.5 Paradigma Socio-crítico

La presente investigación se sustenta en el paradigma Socio-crítico, en el cual se desarrollan el método cuantitativo con interpretaciones cualitativas. La incidencia en el enfoque cuantitativo considerando las relaciones causales entre los sujetos directivos, docentes, padres de familia y el objeto de estudio que conlleva a la formulación y verificación de teorías, además, el investigador mantiene una rigurosa vinculación con el objeto de estudio y su realidad contextual (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.3.6 Abordaje cualitativo

En el abordaje cualitativo se tuvo en cuenta los sustentos de Creswell (2014), quienes teorizan que el académico que asume una postura interna no debe perder la óptica crítica como observador externo. En esa misma línea, Caballero (2010). Sostiene que en un estudio cualitativo prevalece la calidad y su direccionalidad, toma en consideración diferencias individuales, situaciones particulares y el valor de los que brindan información no es igual, por ejemplo, un informante con experiencia vale por muchos.

En otro estudio, Hernández, Fernández, Baptista (2014) refieren que, la investigación con método cualitativo otorga rigurosidad a los datos recolectados, profusa riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias excepcionales, así como, el aporta desde un punto de vista nuevo, natural y holístico de los fenómenos.

1.3.7 Paradigma fenomenológico

La fase cualitativa basado en el paradigma fenomenológico toma como referencia la interpretación de la realidad, los significados, los propósitos y para la elaboración de hipótesis de estudio, para llegar a una transformación de la misma o de grupos que se encuentren en ella, para liberar a individuos o determinar posibles situaciones de cambio a nivel individual o colectivo Tójar (2006). De allí que las bases epistemológicas se entrelazan con los fundamentos ontológicos y axiológicos para el análisis a profundidad de la realidad existente.

Con respecto a la triangulación, precisa que en el estudio del fenómeno se tiene que desarrollar la triangulación a partir del análisis de datos, teorías, expresiones de los actores y métodos de investigación. Considerando que la triangulación metodológica simultánea plantea utilizar métodos cuantitativo y cualitativo simultáneamente, aunque la interrelación entre los grupos de datos durante la recolección es limitada, pero los descubrimientos se complementan al final del estudio (Charres, 2018).

Entre las trabas para lograr el desarrollo del país y la región Cajamarca están las brechas estructurales en cuanto a una limitada productividad, una infraestructura deficiente, disgregación en la calidad de los servicios de educación y salud, un impacto desmesurado del cambio climático y digital. Fue visionada por Drucker en la Era del conocimiento y sociedad de organizaciones generando cambios profundos y sistémicos (Soler, 2016).

En otra perspectiva, Morín (2001) en la Mente bien ordenada, señala una perspectiva de problematizar y cuestionar a partir del diálogo con la incertidumbre, cómo reflexionar y enfrentar problemas globales y objetar a los desafíos complejos y enseñar en las diferencias individuales y contextos culturales diversos. Con este aporte otorga al presente estudio que para un desempeño directivo eficaz y eficiente se tiene que analizar y comprender la diversidad y el entorno cultural en la cual se desarrolla un directivo, más la sociedad actual dinámica y cambiante que tenemos en nuestro país y en la región Cajamarca.

Al respecto, Catarci y Fiorucci (2016) en relación a las teorías y prácticas interculturales desarrolladas en el contexto europeo se determina que los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características principales de diversos grupos de migrantes presentes dentro de un país y de las escuelas. Por lo tanto, los principales problemas planteados por la investigación científica sobre la presencia de estudiantes migrantes, la adopción de políticas y prácticas educativas relevantes para abordar estas cuestiones, junto con ejemplos de mejores prácticas la educación intercultural explora las fortalezas y debilidades del enfoque de educación intercultural adoptado en cada contexto.

1.3.8 Epistemológicamente

En su estudio de Santistevan (2016), epistemológicamente afirma que, las formas de administrar la empresa privada o estatal, han surgido del manantial de otras ciencias como la antropología, la economía, la sociología, la política o la psicología, bajo el paradigma positivista y materialista de la evolución humana. En mi opinión, el desempeño directivo eficaz y eficiente permite una gestión efectiva, para lo cual, es necesario complementar con el paradigma de la complejidad basada en una orientación articuladora e integradora. El pensamiento complejo permite enfocarnos hacia otros conceptos y lograr la comprensión de lo complejo Morín (2007).

1.3.9 Perspectivas Teóricas Interdisciplinarias

Así pues, Ferri (2018) afirma que, en perspectivas teóricas interdisciplinarias, examina críticamente la teoría intercultural y sus interrelaciones con la globalización, la educación y el diálogo en sociedades multiculturales. Por consiguiente, la evaluación del desempeño directivo se enmarcó en una gestión pública por resultados, en el enfoque intercultural, la teoría de la incertidumbre, del cambio, el paradigma sistémico y posburocrático para la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño directivo en la región Cajamarca en la cual el bienestar de los ciudadanos se ubique en un nivel superior de consciencia para su liberación y el desarrollo de la región y el país.

1.3.10 Supuestos Filosóficos

El análisis de los fundamentos desde los supuestos filosófico basado en el paradigma humanista respecto al pensamiento y gestión que involucran al desempeño directivo y el análisis interdisciplinario complejo de la gestión directiva, conlleva a una reflexión de las instituciones educativas como estructuras sociales fundada y direccionada por seres humanos, cuyo análisis ontológico da cuenta que cada persona tiene construida su relación con la realidad que observan, desde su práctica ética, su juicio y valoraciones críticas, traducidas en sus forma de vivirlas y practicarlas, en línea se orienta al bienestar de sus miembros y en consecuencia de toda la comunidad. En consecuencia, realidad propia de la cultura organizacional donde se enmarca el desempeño directivo y sus prácticas desarrolladas de manera ulterior del conocimiento (Arandia & Portales, 2015).

1.3.11 Desempeño Directivo

El estudio de la evaluación del desempeño directivo se presentaron manifestaciones colectivas originados por la interacción social de los seres humanos, enmarcado en un contexto histórico-cultural en la que se encuentran abstraídos los actores educativos. En efecto, Maureira et al. (2014), afirmaba que el estudio de la sociología debe ser abordada científicamente, tal como planteaban teóricos de la época clásica y sociólogos contemporáneos.

Cabe señalar que, Hurtado (1998) plantea una determinada tipología de investigación la misma que depende cómo esté redactado el objetivo general de una investigación, el estudio de investigación según su profundidad fue abordado desde una investigación holística de manera rigurosa en el tipo descriptiva, evaluativa y proyectiva, considerando que, se realizó el análisis del nivel de efectividad de un proceso, teniendo en cuenta la efectuación de metas y objetivos, en relación con el contexto en el cual se desarrolla el suceso. Además, es proyectiva porque conforme al planteamiento de los objetivos se plantea un modelo de propuesta.

Refiere además que la investigación de tipo evaluativa contribuye a medir la efectividad de políticas, planes, programas y propuestas, las cuales se aplican con la finalidad de solucionar o modificar una situación determinada. Este tipo de investigación permite conocer si la política, plan, programa o propuesta está logrando las metas que se propuso alcanzar o permitió tomar decisiones acertadas (Hurtado, 1998).

El ejercicio del desempeño directivo y el cumplimiento de las competencias en la gestión escolar en la región Cajamarca se planteó considerando el entorno o la realidad social y cultural factor fundamental para atender la diversidad nacional y regional, tal como lo sostiene Godet quien sostiene que en un estudio se puede plantear desde una visión global y una acción regional, considerando que las ideas de moda, sus efectos de la moda y de las ideas recibidas, se tienen que analizar, adaptar y contextualizar (Poveda, 2016).

1.3.12 Evaluación de desempeño

Por otro lado, la Carrera Pública Magisterial estipula que el procedimiento para la evaluación docente coadyuva hacia la mejora de los resultados de aprendizaje ejecutando procesos de evaluación confiables y transparentes que faciliten ascender y acceder en base a la meritocracia. Así pues, Aguilera (2012) visto con relación a la Administración Pública Moderna se plantea que lo social o colectivo de la administración pública es más evidente a medida que la democratización y transparencia se evidencian en la rendición de cuentas y se conviertan en espacios públicos e institucionales para que los ciudadanos valoren las instituciones administrativas.

Al respecto, Chiavenato (2007) sostiene que, toda evaluación es un juicio que permite juzgar el valor de la excelencia, las capacidades y aspectos actitudinales de una persona, un medio que posibilita la identificación de problemas en el control o inspección del personal y en la integración del empleado a la administración, así como dificultades y capacidades en el ejercicio de la función directiva, esta debe ser la orientación que tenga toda evaluación la cual permitirá determinar y proyectar una política en la que los recursos humanos mantengan una concordancia con las necesidades de una administración o gestión.

Además, Werther y Davis (2008) concluyen que, quienes aseveran que la evaluación del desempeño es considerada como la premisa principal en todas sus fases, es la del cumplimiento de los objetivos de la administración o gestión, así como la realimentación apropiada y objetiva, que facilita a cada evaluado adecuar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos, así como proyectarse dentro de la gerencia. En tal sentido, la gestión educativa que asumen los directivos debe ser evaluada objetivamente con retroalimentación oportuna y pertinente.

En consecuencia, el horizonte institucional está circunscrito al nivel de eficiencia que se pueda lograr con el desarrollo de los procesos vinculados con el ejercicio directivo,

la responsabilidad de direccionar una institución educativa en la región Cajamarca, implica proceder y responder a los componentes de la administración educativa, a la normativa vigente, a las políticas públicas diseñadas por el MINEDU y a las normas que emergen desde la propia realidad.

Así mismo, la exploración permitió identificar e interpretar los problemas actuales que presenta el sector educación sobre problemática respecto al sistema de evaluación del desempeño; ya que, el instrumento aplicado a directores y docentes reflejó una gestión deficiente, con efectos en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la región Cajamarca. En tal sentido, se planteó una propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en forma integral dentro del sistema de evaluación educativa.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Por su parte, Baena (2014) en relación a la formulación del problema afirma que al simplificar sus aspectos y relaciones fundamentales pasa de un estudio intenso a la abstracción para abordar el problema concretamente enfatizando los elementos y vínculos que lo teórico y lo práctico son relevantes para tener una aproximación con el escrito. En esta línea, contextualizada la realidad problemática se formula el problema en los siguientes términos **¿Un modelo de evaluación mejorará el desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca?**

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A continuación, Hernández (2014) en cuanto a justificación de un problema, teoriza que es un recurso en la cual se tiene que demostrar que el estudio es imprescindible y vital; que el problema que se abordó en este estudio fue de acuerdo a la calidad del servicio educativo en la región Cajamarca donde se tiene que mejorar el cumplimiento de sus funciones de los directivos para obtener educación de calidad al servicio de los ciudadanos. Así pues, el Ministerio de Educación durante el año 2018 realizó a nivel nacional la Evaluación del Desempeño Directivo a 13 507 directivos de instituciones educativas públicas para su permanencia en el cargo de directores y sub directores de la Educación Básica, como resultado 9 821 Aprobados y 3 433 Desaprobados.

El Perú a partir de la década del 90 hasta la actualidad presenta altos índices de corrupción, de manera que, Kliksberg citado por XII Congreso Internacional de Administración, afirma que la función de la educación en ética es fundamental, principalmente en las universidades (grado y posgrado). Además, plantea entrar al siglo XXI con claridad, evaluando y comprobando el progreso de las naciones utilizando el valor social y el talento humano como indicadores de calidad de una sociedad, en la cual el Estado asuma su responsabilidad incondicional con eficiencia y ética (López, 2016).

Para Transparencia Internacional (2019) el Perú es el tercer país con alto índice de corrupción en América Latina y el Caribe después de Venezuela y México, lo cual afecta significativamente el propósito con las que son diseñadas las políticas públicas.

La investigación actual proporcionará a las autoridades de la región Cajamarca responsables en todos los niveles gubernamentales una herramienta aplicable, lo que ayudará a mejorar la eficacia de la gestión administrativa y, consecuentemente, elevar el rendimiento académico de los estudiantes.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

- Proponer un modelo de evaluación con un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño de directores y subdirectores de la región Cajamarca.

Objetivos específicos

- Identificar los efectos de la evaluación de desempeño de los directivos de la región Cajamarca

- Analizar el modelo vigente de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir las capacidades de los directivos.

- Elaborar un modelo de evaluación sustentado en fundamentos teóricos para una mejora en el desarrollo de las capacidades de los directores y subdirectores de la Región Cajamarca

- Validar el instrumento de evaluación mediante juicio de expertos.

METODOLOGÍA

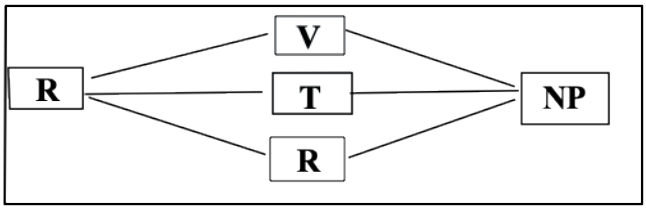
2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio de investigación está abordado con metodología de complementariedad, puesto que, está implícito dentro de la pertinencia asumida desde el paradigma Crítico o Socio Crítico, con mayor incidencia en el enfoque cuantitativo, en la que el investigador asume un rol sustancial y según su profundidad, con una investigación de tipo descriptiva (Hurtado, 1998).

Para Creswell (2014), los estudios con métodos “mixtos” permiten al académico integrar datos cuantitativo y cualitativo, utilizar diseños diferentes que involucren supuestos filosóficos y teorías permite una visión completa y la comprensión del problema en estudio. Creswell y Plano (2007), afirman que la metodología híbrida se ha determinado con rigurosidad científica en educación, psicología, sociología y salud.

El presente estudio transita por dos fases, se aplica un método cuantitativo y cualitativo con un diseño de estudio correspondiente a la Triangulación concurrente en el que se ha dado la combinación y contrastación de datos provenientes de diferentes fuentes. Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación se desarrolló en un solo momento, se observaron situaciones ya existentes sin el tratamiento deliberado de variables, además, se observarán las manifestaciones problemáticas de manera contextual y objetiva.

La investigación abordada presenta el siguiente diseño:



Donde:

R = Realidad

V = Variables (VI: Desempeño Directivo y VD: modelo de evaluación)

T = Teoría (fundamentos filosóficos, paradigmas, enfoques)

R = Resultados

NP= Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño directivo.

2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente

Variable	***Dimensiones***	***Sub Dimensiones***	***Indicadores***	***Técnicas e instrumentos***
Variable de investigación Independiente: Modelo de evaluación	Modelo de evaluación		- Política de evaluación del desempeño directivo. - Monitoreo, evaluación y retroalimentación. -Enfoque basado por competencias y resultados. -Enfoque basado en procesos -Gestión escolar con Liderazgo Pedagógico Directivo	Técnicas: *Técnica de gabinete *Análisis documental *Observación Instrumentos *Fichas resumen * Lista de cotejo *Cuestionario
Desempeño Directivo	Liderazgo	Procesos pedagógicos Logro de metas y objetivos Gestión de los recursos	Fomenta el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano y su reconocimiento en la institución. Promueven el desarrollo de competencias en los docentes para mejorar su práctica pedagógica	
	Trabajo en equipo	Valoración y premiación Compañerismo y empatía	Promueve el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano, y las reconoce como tal en su institución.	
	Organización	Plan estructurado Tiempo adecuado	Comunicación asertiva con agentes educativos. Comunica planes y logros institucionales que contengan metas y objetivos comunes.	
	Gestión	Toma de decisiones Alianzas interinstitucionales Transparencia	Promueve la institucionalización de los procedimientos para medir las necesidades de aprendizaje. Desarrolla la transparencia y rendición de cuentas de manera oportuna.	
	Participación comunitaria	Participación democrática de la comunidad	Realiza actividades involucrando a las autoridades de la comunidad para crear un mejor espacio participativo e informativo.	

2.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Niño (2010**)** en su escrito afirma que, el investigador en la fase de precisar la población para el desarrollo de su estudio es imprescindible determinar la población en su contenido, en el tiempo y lugar. Con relación al estudio de investigación se consideró como población a 5, 276 directores y subdirectores de la región Cajamarca.

La muestra se seleccionó aplicando una estadística no probabilística con muestreo por conveniencia para determinar al azar a los individuos que formaron parte del presente estudio de investigación. Tal como sostiene, Bernal (2010) en su investigación, la muestra forma parte de la población designada para obtener información que permita ejecutar el presente estudio, realizar la medición y la observación de variables del objeto de estudio.

El muestreo no probabilístico por beneficio permite obtener una muestra de manera equilibrada, de acuerdo a la intención o conveniencia del académico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se consideró la siguiente muestra 94 directivos y 254 docentes pertenecientes a diversas instituciones educativas de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Para Goetz y LeCompte (1984) discriminan dos grupos de muestreo basada en criterios, en relación con la investigación se determinó al grupo de estrategias que comprende procesos de manera progresiva y secuencial, análisis, generalización, perfeccionamiento de hipótesis e interpretación.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para indagar acerca de la variable desempeño directivo, se aplicó la encuesta y como instrumento a un cuestionario, el mismo que se aplicó a los directores, subdirectores y docentes con preguntas de tipo cerrada. Arias (2012). concluye que, la encuesta recaba información verídica sobre un fenómeno social en cuestión con el fin de contrastar una hipótesis.

Para la variable independiente modelo de evaluación se utilizó el análisis documental como técnica y se aplicó una ficha resumen, además, una lista de cotejo. Con visión propositiva el investigador para analizar el modelo de evaluación requirió de la indagación de fuentes como libros especializados, artículos científicos y documentos oficiales para recoger datos de variables, nociones básicas, sentido de la gestión, capacidades presupuestales y operativas (Caballero,2014).

En cuanto a la validez, en el estudio realizado por Caballero (2014) afirma que es el alto grado de objetividad; del mismo modo, en otro estudio Hernández y Baptista (2011) concluyen que la validación es función esencial para que un instrumento aborde la medición de una variable.

La confiabilidad a la cual se sometió los instrumentos del presente estudio sirvió para la medición de variables, la relación del grado que su práctica del conocimiento de manera reiterada vincula al sujeto u objeto y para la generación de efectos equivalentes en consistencia y congruencia (Hernández y Baptista,2011).

El estudio en mención está asumido con responsabilidad y buena conducta del académico, los datos para el análisis se han afianzado de fuentes y entidades confiables, además, se aplicaron pruebas de confiabilidad estadística a los instrumentos de recolección de datos se utilizó la prueba del alfa de Cronbach, a la cual se sometió el instrumento Encuesta N° 1 a docentes y Encuesta N° 2 a directivos para determinar su consistencia en base a las puntuaciones adquiridas por los mismos sujetos.

2.5 PROCEDIMIENTO

El análisis del desempeño de los directivos en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca se efectuó mediante el trabajo de gabinete para lo cual apelé a fuentes del Ministerio de Educación, a la política educativa con su estrategia del Sistema de Dirección Escolar planteada en la Ley de Reforma Magisterial, además, al Marco del Buen Desempeño Directivo.

Esta revisión exhaustiva permitió procesar, analizar y revisar teorías, enfoques y compararlas para determinar si existe incidencia de las variables de estudio entre sí, asimismo, describir si existió la correspondencia entre desempeño directivo y gestión educativa eficiente y eficaz. Luego, para medir los efectos de la evaluación del desempeño directivo se aplicó una encuesta a directivos y docentes. El instrumento aplicado fue el cuestionario, el cual permitió al investigador acopiar información y tratarla rigurosamente.

Para el análisis del modelo de evaluación del desempeño directivo del Ministerio de Educación se utilizó el **análisis** documental la cual permitió la revisión de las dimensiones, enfoques, criterios de evaluación y de gestión, además, se aplicó una **lista de cotejo** considerando la escala de malo, bueno, regular y excelente.

Para elaborar la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño directivo**,** el investigador se basó en estudios científicos, teóricos, modelos y enfoques que sirvieron de soporte. Finalmente, como investigador realicé la gestión con profesionales para la validación de los instrumentos de recolección de datos de manera rigurosa y así obtener información objetiva y confiable.

2.6 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos en la presente investigación se procesaron con el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y Microsoft Excel, los cuales permitieron generar tablas y gráficos estadísticos descriptivos que permitieron la interpretación de los objetivos que se plantearon y de la realidad actual del desempeño directivo. Cabe enfatizar, que el investigador no tuvo que inferir ni alterar los datos recogidos.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la investigación que presentó Huaman, 2020.

3.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS

3.1.1 Resultado de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo

Tabla 2

Nivel de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	20	7.9
A veces	88	34.6
Siempre	146	57.5
TOTAL	254	100

Nota: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones Educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la Tabla 1 el 7.9% respondieron que los directivos nunca desarrollan un liderazgo que permita trabajar en equipo para el logro de metas comunes, promover el desarrollo de capacidades del docente y aprovechan su potencial; mientras que un 34.6% y 57% de encuestados afirmaron que a veces y siempre respectivamente lo realizan.

3.1.2 Resultado de la dimensión trabajo en equipo en el desempeño directivo

Tabla 3

Nivel de la dimensión trabajo en equipo del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	154	60.6
Siempre	100	39.4
Total	254	100

Nota. Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 2 el 60.6% de docentes expresaron que a veces los directivos desarrollan el trabajo en equipo para lograr resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad y sencillez con docentes y administrativos generando confianza y motivación, con reconocimientos y estímulos por el esfuerzo y mejora de sus desempeños; en cambio, un 39.4% reconocieron que el trabajo en equipo **siempre** efectúa.

3.1.3 Resultado de la dimensión de organización en el desempeño directivo

Tabla 4

Nivel de la dimensión de organización del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	29	11.4
Siempre	225	88.6
Total	254	100

Nota. Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 3 el 11.4% indicaron que **a veces** los directivos consideran al aspecto organizacional para la ejecución de actividades sujetas a un Plan Anual de Trabajo de manera oportuna, desarrollan una comunicación asertiva, un clima de trabajo participativo y actividades de integración. No obstante, un 88.6% expresaron que los directivos **siempre** desarrollan una gestión en forma organizada.

3.1.4 Resultado de la dimensión participación comunitaria en el desempeño directivo

Tabla 5

Nivel de la dimensión de participación de la comunidad en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	26	10.2
A veces	212	83.5
Siempre	16	6.3
TOTAL	254	100

Nota. Cuestionario dirigido a docentes de instituciones Educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 4 refleja que el 10.2% consideran que nunca los directivos **i**nvolucran a la comunidad a través de eventos académicos, culturales, generando un espacio participativo; así como, la ejecución de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de integración con la comunidad; en otro resultado, el 83.5% y 6.3% de encuestados afirmaron que el equipo directivo a **veces** y **siempre** desarrollan acciones con participación de la comunidad.

3.1.5 Resultado de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo

Tabla 6

Nivel de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	217	83.5
Siempre	37	6.3
Total	254	100

Nota. Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 5 el 85.4% indicaron que a veces los directivos ejecutan una rendición de cuentas de manera oportuna y transparente, así como, de actividades con participación de la comunidad educativa; en cambio un 14.6% respondieron que **siempre** realizan la rendición de cuentas transparente y oportunamente.

3.1.6 Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo

Tabla 7

Nivel de la dimensión de gestión en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	150	59.1
Siempre	104	40.9
Total	254	100

Nota. Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 6 el 59.1% precisó que a veces el equipo directivo identifica causas y soluciones a la problemática educativa para una toma de decisiones oportuna y pertinente, promueve una participación activa de la comunidad y conformación de alianzas estratégicas para una gestión efectiva al servicio de la comunidad educativo; en cambio, el 40.9% certificaron que siempre realizan una gestión de calidad.

3.1.7 Resultado de la dimensión de evaluación del desempeño directivo

Tabla 8

Nivel de la dimensión de evaluación del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	29	30.9
Siempre	65	69.1
Total	94	100

Nota. Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 7 se evidencia que, el 30.9 % consideran que a veces los aplicadores mostraron una actitud de colaboración y compromiso, una evaluación integral, continua, de aspiraciones, de retroalimentación y comunicación oportuna de resultados por parte del Ministerio de Educación; en cambio, el 60.1% afirmaron que la evaluación **siempre** consideró estos indicadores.

3.1.8 Resultado de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo

Tabla 9

Nivel de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	49	52.1
Siempre	45	47.9
Total	94	100

Nota. Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 8 se refleja que, el 52.1% de los directivos opinaron que nunca conocen al inicio del año lectivo el plan de monitoreo por parte del Ministerio de Educación, nunca acceden a un sistema de línea abierta para la verificación de metas y desempeños, nunca recibieron fortalecimiento de sus competencias después de la evaluación o monitoreo, además, que el perfil profesional del evaluador no es el requerido; mientras que, el 47.91% afirmaron que a veces cumplen con estos ítems.

3.1.9 Resultado de la dimensión de investigación en el desempeño directivo

Tabla 10

Nivel de la dimensión de investigación en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	56	52.1
Siempre	38	47.9
Total	94	100

Nota. Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 9 el 52.1% opinan que **nunca** recibieron capacitación o formación académica en investigación educativa por parte del Ministerio de Educación y tampoco promueven el fortalecimiento de competencias investigativas en los docentes; mientras que, un 47.91% afirmaron que **a veces** cumplen con la dimensión indicada.

3.1.10 Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo

Tabla 11

Nivel de la dimensión de gestión en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	12	12.8
Siempre	82	87.2
Total	94	100

Nota. Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

En la tabla 10 se demuestra que, el 12.8% afirmaron que **a veces** sus necesidades académicas se han logrado institucionalizar, son atendidos oportunamente en las Unidades de Gestión Educativa Local con docentes y material educativo según necesidad y a veces los directivos involucran a las autoridades de su comunidad; mientras que, un 87.2% contestaron que **siempre** se gestionan y se cumplen estas actividades.

3.2 ANÁLISIS DEL MODELO VIGENTE DE EVALUACIÓN PROPUESTO POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

El actual modelo de evaluación del desempeño de los directivos de Educación Básica Regular está estructurado en tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo pedagógico en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación como parte de la Política Educativa y de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública enmarcada en el objetivo de desarrollo sostenible Educación de Calidad**.**

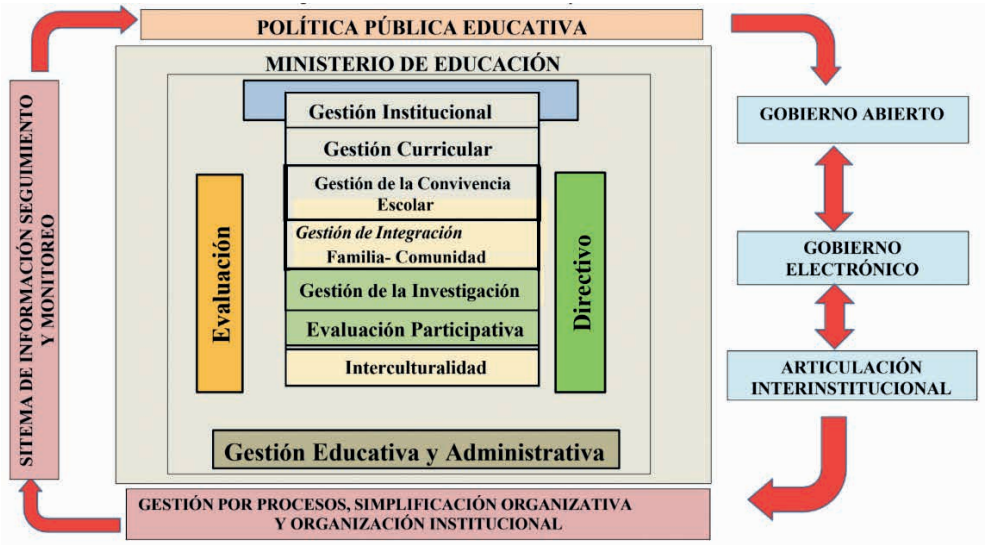
Entre las deficiencias que presenta la evaluación a los directivos como parte de la Política Educativa se inicia con el personal responsable del ***monitoreo y evaluación***, ya que, en el perfil requerido tiene que contar con conocimiento de la función directiva, es decir, debe contar con experiencia como directivo y acreditar una formación académica acorde con su rol; además, en dicha evaluación se aplica dimensiones y criterios de manera estándar para todas las regiones sin considerar el aspecto ***intercultural***, lo cual es muy valioso a tener en cuenta el contexto sociocultural debido a la diversidad pluricultural que presentan nuestras regiones.

De acuerdo con el estudio de investigación realizado a la evaluación del desempeño es conveniente también señalar que se tiene que enfatizar en la evaluación de la ***gestión de investigación*** en la cual el directivo tiene que desarrollar las competencias investigativas para mantener una aproximación y colaboración recíproca entre la investigación y el desempeño directivo, aspecto fundamental para enfrentar la problemática de sus instituciones educativas a través de la aplicación de los planes de acción.

Otro aspecto que se debe atender en la evaluación al directivo es la ***articulación interinstitucional*** en la cual él evidencie acciones de gestión institucional, por ejemplo entre salud y educación con el propósito de afianzar aprendizajes y desarrollar una política de prevención; por último, la ***evaluación*** debe ser ***participativa*** por quienes forman parte de la comunidad educativa evitando restricciones en la aplicación de las encuestas, esto se explica si el directivo cumple funciones en instituciones educativas integradas por los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria la encuesta tiene que ser aplicada a los diferentes actores que representan el nivel educativo correspondiente.

3.3 ELABORACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO SUSTENTADO EN FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Figura 1: Modelo de evaluación del desempeño directivo



Nota. Grupo de investigación

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos de la Educación Básica Regular y del modelo vigente de evaluación del desempeño directivo conllevó a proponer un Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo basado en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca González et al.(2007). ya que, de esta manera directivo y docentes puedan elaborar y ejecutar planes de acción para resolver la problemática educativa.

En el Enfoque Intercultural, sostenido por Vélez (2008),, en la que determinan, la educación intercultural se estructura en torno a las carácterísticas del sujeto, lo cual es

fundamental en la propuesta, debido a la diversidad cultural que presenta el país y por ende la región Cajamarca; Gestión de Integración Familia-Comunidad, en la pesquisa asumida por Sarmiento & Zapata (2014), concluyen que, la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en el impacto de los aprendizajes de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para los partícipes.

Asimismo, el Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias, en el presente estudio de los directivos, son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un demarcado contexto con certeza y compromiso; esta evaluación por competencias tiene que ofrecer la retroalimentación de manera oportuna y pertinente para afianzar el desempeño de los directivos en la región Cajamarca.

Finalmente, la propuesta del modelo de evaluación se sostiene en el Paradigma Posburocrático de la Gestión Pública iniciada por Barzelay (1998), en la cual afirma que este es una nueva forma de gerenciar los recursos del estado, razón por la cual, en el Perú se ha planteado como Sistema Administrativo la Modernización de la Gestión Pública al 2021 que aspira optimizar el uso de los recursos públicos con el propósito de satisfacer las exigencias de los ciudadanos brindando un servicio de calidad, para facilitar dicho propósito se apoya en cinco pilares y tres ejes transversales que afianzarán la transparencia, la participación y coordinación intersectorial.

3.4 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

La validación de los instrumentos fue realizada por los expertos en cada una de las dimensiones que pretenden el fortalecimiento de la evaluación del desempeño directivo, región Cajamarca alcanzando una puntuación de 96 % de alta trascendencia y alcance.

Los responsables de la experticia fueron:

- José Lizardo Tapia Díaz, Doctor en Educación.
- Yovani Mondragón Regalado, Doctor en Educación.
- Nazario Aguirre Baique, Doctor en Educación.

Los académicos para validar los instrumentos tuvieron en cuenta aspectos como la utilización de un lenguaje apropiado para la redacción de los ítems del instrumento, esto es importantes porque el planteamiento del enunciado tiene que ser entendible para que el encuestado pueda responder con claridad. Además, las definiciones conceptuales de las variables, así como, la consideración de operacionalización de las variables de investigación está contempladas en el instrumento para recoger información confiable y realizar su respectivo tratamiento de manera objetiva con la finalidad de obtener resultados que garanticen identificar los efectos de la evaluación del desempeño de los directores de la región Cajamarca.

Por otra parte, los expertos consideraron que los instrumentos presentan correspondencia entre las dimensiones y las variables de investigación, consistencia del instrumento para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el presente estudio de investigación.

Entre otros aspectos importantes para la validación han sido la confiablidad que deben tener los ítems para medir las variables planteadas en la investigación, redacción coherente y lógica de los ítems de los instrumentos, de la misma forma, presentación de una estructura acertada del instrumento para un análisis descriptivo, puntuación apropiada y escala de valoración adecuada.

De manera que, por la explicación y fundamentos expuestos conllevó a determinar que los instrumentos que fueron aplicados a los docentes y directivos de la UGEL Jaén y San Ignacio fueron válidos y garantizaron su aplicación para el recojo de información de manera confiable para el presente estudio de investigación.

DISCUSIÓN

La presente investigación demuestra que las instituciones educativas de la región Cajamarca que no tienen un director eficiente, son pocas las probabilidades de lograr una cultura con altas expectativas o de alcanzar la mejora continua. Esto representa lo fundamental e imprescindible que es un buen director para transformar un proyecto educativo.

Tal como diagnostica La OECD: El liderazgo directivo es clave para lograr escuelas exitosas. Sin ello, la posibilidad de tener una educación de calidad es reducida. Diversos estudios reflejan que contar con directivos especializados es fundamental para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. En ese sentido, el Módulo 6 de Plan de Acción del MED precisa que el líder pedagógico moviliza para articular y lograr metas, además, fortalece a sus docentes a través de la interacción para el alcanzar un trabajo colaborativo y reflexivo.

Con la aplicación del instrumento se logró determinar que para la mejora del desempeño directivo se necesita el fortalecimiento de las dimensiones de liderazgo, participación de la comunidad, ejecución, evaluación, monitoreo, investigación y gestión, así como, de las relaciones interpersonales con docentes y trabajadores administrativos. Asimismo, sirvió de base para lograr el tercer objetivo específico, “Elaborar un modelo de evaluación basado en fundamentos teóricos para un mejor desempeño directivo en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca”, cabe señalar que, dicho instrumento tiene un alto grado de confiabilidad y de consistencia interna, Alfa de Cronbach 0,950 y 0,922 lo que aporta una alta precisión a la información proporcionada por los docentes y directivos encuestados, que constituyeron la población estadística.

En ese sentido tenemos que en la tabla 1 se evidencia que, de 254 docentes encuestados, el 7.9% respondieron que **nunca** el equipo directivo desarrolla un liderazgo que permita trabajar de manera conjunta para el logro de metas comunes, promueva el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano y aproveche el potencial de su equipo docente.

Además, en la tabla 2 se refleja que, el 60.6% de los encuestados expresaron que los directivos **a veces** desarrollan el trabajo en equipo, es decir, promueven y dirigen actividades en equipo, brindan soporte técnico pedagógico para alcanzar metas y resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad y sencillez logrando que su personal docente y administrativo se sientan en confianza y motivados, así como reconocidos y estimulados por el esfuerzo y mejora de sus desempeños. Este resultado se contradice con lo que plantea Villa y Poblete (2007). Que el liderazgo es la capacidad de influencia para lograr que las personas ofrezcan lo mejor de sí en aras de lograr los resultados esperados.

En ese contexto el objetivo general de la presente investigación fue proponer un modelo de evaluación basado en un enfoque de gestión por resultados y por competencias

que permita la mejora del desempeño directivo en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca, sustentado en la Política de Estado N°12, que busca garantizar el acceso universal e irrestricto a una educación integral, pública, gratuita y de calidad que promueva la equidad entre hombres y mujeres, afiance los valores democráticos, éticos, sociales, culturales y prepare ciudadanos y ciudadanas para su incorporación activa a la vida social.

En la dimensión participación de la comunidad el 10.2% de los docentes encuestados refirieron que los directivos nunca involucran a la comunidad a través de eventos académicos, culturales, generando un espacio participativo; así como, la ejecución de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de integración con la comunidad. Contraponiendo al estudio de Ulloa (2015). En la que, sostiene que el director integra a todos los actores al proceso de enseñanza-aprendizaje, se incluye a los padres y apoderados. Esta participación implica la toma de decisiones importantes para mejorar el proceso educativo y fortalecer la gestión escolar.

En la dimensión ejecución el 85.4% de los encuestados afirmaron que **a veces** los directivos ejecutan acciones de manera transparente realizando una rendición de cuentas de manera oportuna de los planes de mantenimiento preventivo de las instituciones educativas y de actividades con participación de la comunidad educativa. Mostrando una contraposición a lo sostenido por la Teoría de la Administración Pública Moderna y al estudio de Aguilera (2012) en la cual afirma que, lo público de la Administración Pública es más elemental en la medida que la democratización, transparencia y rendición de cuentas sean transformadas en espacios institucionales y los ciudadanos valoren las instituciones administrativas.

En la dimensión de **gestión** el 59.1% precisó que **a veces** el equipo directivo identifica causas y soluciones a la problemática educativa para una toma de decisiones oportuna y pertinente, promueve acciones para una participación activa de la comunidad y de alianzas estratégicas que permitan optimizar su desempeño para una gestión efectiva al servicio de la comunidad educativo. En tal sentido, los directivos de las instituciones públicas deben considerar el paradigma posburocrático de la gestión pública, en la cual Barzelay (1998) plantea que la posburocracia se presenta como una nueva manera de pensar y practicar la Administración Pública, lo cual implica vencer la resistencia al cambio.

El estudio de investigación es relevante porque a pesar que existe la evaluación del desempeño directivo por parte del Ministerio de Educación la cual se plantea en el Manual de Evaluación del desempeño directivo. Una evaluación que acoge información de tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación.

En la dimensión de evaluación se evidenció que, el 30.9 % de los directivos encuestados consideran que **a veces** los aplicadores mostraron una actitud de colaboración y compromiso, y a veces el Ministerio de Educación desarrolló una evaluación integral, continua, con retroalimentación y comunicación oportuna de resultados.

Contraponiendo a lo planteado por el Proyecto Educativo Nacional. En la precisa que, como parte del cambio en políticas públicas educativas tenemos la evaluación del desempeño a directivos de instituciones educativas públicas, la cual debe ser de manera integral involucrando dimensiones y aspectos que permitan una evaluación transparente, confiable y selectiva para el ejercicio efectivo de sus desempeños contribuyendo al logro de una educación inclusiva y de calidad para todos. Y a la Teoría de la Administración del Recurso Humano realizado por Chiavenato (2007). En la cual sustenta que, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, en tal sentido, esta debe ser la orientación que toda evaluación debe tener, la cual servirá para precisar y planificar una política centrada en el talento humano acorde con las necesidades de una administración o gestión.

Los antecedentes en los que se ha basado el presente estudio, si bien plantean la importancia del equipo directivo en el ámbito de la gestión escolar de las instituciones educativas públicas resulta ser una variable crucial para transformar un sistema educativo. Tal como plantean Bernal et al.(2015). Un sistema educativo presenta deficiencias de articulación, es rígido, con problemas de cobertura e iniquidades. También se advierte que la deficiente calidad es producto de factores como la falta de recursos, inadecuada evaluación y falta de transparencia en la rendición de cuentas.

Asimismo, tenemos que en el sector educativo existe una gran brecha en cuanto a resultados de aprendizaje en instituciones educativas públicas del Perú, por ejemplo, tenemos resultados de la Evaluación Censal, en estudiantes del Segundo Grado de Secundaria en el nivel satisfactorio año 2018, Lectura 16.2 %, Matemática 14.1 % Historia-Geografía y Economía 11.6 %, Ciencia y Tecnología 8.5 % y en la región Cajamarca en el nivel satisfactorio año 2018 Lectura 8.6 %, Matemática 8.7 % Historia- Geografía y Economía 7.5 % y Ciencia y Tecnología 6.3 %.

En concordancia con lo que sostiene la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que, las deficiencias de las políticas públicas educativas por parte de los gobiernos nacionales y subnacionales están causando problemas educativos. Además, se debe considerar a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, objetivo N° 6 en la que propone, Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.

En la dimensión de monitoreo se conoció que, el 52.1% de los directivos opinaron que, nunca conocen a inicio de cada año el plan de monitoreo por parte del Ministerio de Educación, tampoco acceden a un sistema de línea abierta para la verificación de metas y desempeños, ni recibieron fortalecimiento de sus competencias después de la evaluación o monitoreo; además, que el perfil profesional del evaluador no es el requerido para desarrollar la evaluación y monitoreo del desempeño directivo.

No obstante, lo expresado anteriormente no guarda concordancia con el estudio realizado por Bravo (2017). En su tesis doctoral señala la importancia del monitoreo y evaluación a los directivos concluyendo en su estudio que, el monitoreo y supervisión al equipo directivo en las instituciones educativas públicas de San Luis influyen significativamente en su percepción sobre la gestión del talento humano, la gestión para integrar personas, la gestión organizacional para el personal y su desempeño.

En la dimensión de investigación, el 52.1% opinan que nunca recibieron capacitación o formación académica en investigación educativa por parte del Ministerio de Educación y tampoco promueven el fortalecimiento de competencias investigativas en los docentes. Reflejando contraposición con el estudio de Odina (2004), en la cual afirma que, la investigación se relaciona con educación, la cual presenta categorías y nociones filosóficos sin el nexo intrínseco entre el cuerpo teórico de la filosofía y la educación. Por lo precisado, la problemática educativa debe ser abordad a profundidad, ya que se debe superar las formas tradicionales y reduccionistas, así como, generar un estudio más profundo de la comprensión y transformación del desempeño directivo desde el enfoque filosófico, lo cual genera una reflexión sobre la ontología en la educación que consiste en realizar un análisis filosófico de los entes, para una comprensión de sí misma, así como del acto humano y del mundo.

En la dimensión de gestión, el 12.8% afirmaron que a veces sus necesidades académicas se han logrado institucionalizar, son atendidos oportunamente en las Unidades de Gestión Educativa Local con docentes y material educativo según necesidad y a veces los directivos involucran a las autoridades de su comunidad. Mostrando una relativa concordancia con Arbulú (2018). Plantea que, los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

En el capítulo II, se ha detallado los resultados del estudio con enfoque metodológico mixto, las cuales se sostienen con una validez interna y externa, la técnica utilizada fue la encuesta, con una escala tipo Likert denominada Desempeño Directivo, dirigida a docentes, con el que se alcanzó el primer objetivo específico, describiendo el liderazgo directivo, el trabajo en equipo, el aspecto organizacional, la participación e involucramiento de la comunidad y otra dirigida a directivos, describiendo la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, finalmente gestión.

Con respecto al segundo objetivo específico se logró con la técnica de análisis documental con el que permitió la descripción del liderazgo directivo, el trabajo en equipo, el aspecto organizacional, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, la participación e integración de la comunidad y la gestión.

El modelo vigente de evaluación del desempeño de los directivos de Educación Básica Regular está estructurado en tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el

liderazgo pedagógico en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación como parte de la Política Educativa y de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública enmarcada en el objetivo de desarrollo sostenible Educación de Calidad.

En el análisis se determinó que existe algunas objeciones en algunos aspectos del modelo, como por ejemplo, en la evaluación del desempeño no se considera el aspecto intercultural en la cual está inmerso el directivo, tal como sostienen Catarci y Fiorucci (2016) la educación intercultural se cimenta en base a las características del estudiante.

Asimismo, frente a la diversidad problemática que presentan las instituciones educativas es importante que la evaluación considere la gestión de investigación en la cual el directivo desarrolle las competencias investigativas, considerando que, debe existir una aproximación y contribución entre la investigación y el desempeño directivo González et al. (2007), para que a través de un plan de acción el director y los actores de la comunidad educativa participen para alcanzar la calidad educativa.

Además, en la evaluación del desempeño directivo el aplicador externo debe contar con la experiencia de director, así como, acreditación académica pertinente para desemepeñar el rol que le corresponde y propiciar situaciones que contribuyan en el desarrollo de una evaluación integral y formativa con su respectiva retroalimentación la cual ayudaría a mejorar las falencias encontradas en la evaluación y fortalecer las competencias del equipo directivo.

Otra dimensión a tener en cuenta es la articulación interinstitucional en la cual el directivo demuestre con acciones la articulación entre salud y educación con el propósito de afianzar aprendizajes y desarrollar una política de prevención; finalmente, la evaluación tiene que ser participativa eludiendo restricciones en la aplicación de las encuestas, es decir, si el director de la institución educativa se desempeña en una institución educativa integrada por el nivel inicial, primaria y secundaria la encuesta tiene que ser aplicada a los que representan el nivel educativo correspondiente.

Como parte de la Política Educativa el Ministerio de Educación se planteó la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que con una óptica integral y holística fue propuesta para contribuir al desempeño directivo, pero este sistema no brinda ni contribuye a la consolidación de la política. Cabe precisar, que los directivos necesitan un sistema en línea abierta para la verificación del cumplimiento de metas y datos de desempeño en la comunidad educativa.

Finalmente, el modelo de evaluación presenta una debilidad en sus criterios de evaluación en cuanto a la participación de los padres y madres de familia en espacios democráticos. Se necesita que para que la política educativa tenga efectividad se necesita de monitoreo y evaluación de los procesos y resultados. En tal sentido, realicé la propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas de la región Cajamarca, la cual se fundamentó en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el

desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca González et al,.(2017); Enfoque Intercultural, sostenido por Vélez (2008), en la que determinan, los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características del sujeto; Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un delimitado contexto con solvencia; Gestión de Integración Familia-Comunidad, que en la pesquisa de Sarmiento & Zapata (2014), concluyen que la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en los resultados de aprendizaje de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para sus implicados; finalmente, en la Gestión Pública contemplada en la Modernización de la Gestión Pública al 2021 que persigue optimizar el uso de los recursos públicos para satisfacer las exigencias de los ciudadanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Se identificó el efecto de la evaluación del desempeño directivo a través de la encuesta aplicada a docentes y se determinó que en un 42.5 % se debe fortalecer el ***liderazgo*** para trabajar de manera conjunta por el logro de metas comunes, así como, promover el desarrollo de capacidades del recurso humano y aprovechar su potencial, se tiene que afianzar un 60.6 % del ***trabajo en equipo*** para alcanzar metas y resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad, sencillez logrando que docentes y administrativos se sientan en confianza y motivados, que en un 93.7 % se debe dinamizar la ***participación comunitaria*** en las actividades académicos, culturales generando un espacio participativo y un 59.1 % se tiene que efectivizar la ***gestión*** para plantear soluciones frente a la problemática educativa y alcanzar los resultados esperados.

5.1.2 Se realizó una evaluación crítica del modelo de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir el desempeño de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas en la que se determinó que existe un débil dominio en capacidades investigativas, falta de retroalimentación, carencia del aspecto intercultural en la evaluación y deficiencias en el monitoreo y evaluación las cuales no permiten desarrollar un desempeño directivo efectivo.

5.1.3 El modelo vigente fue analizado en función de los resultados de aprendizaje nacional y regional, además, con una encuesta aplicada a directivos la cual reveló los siguientes resultados: los aplicadores o supervisores del monitoreo o evaluación mostraron una limitada actitud de colaboración y compromiso durante el proceso de evaluación; además, afirmaron que la evaluación no fue integral, que debe ser continua, que tampoco recibieron retroalimentación y comunicación oportuna de sus resultados evaluados por parte del Ministerio de Educación.

5.1.4 Elaboración de un modelo evaluación de desempeño directivo basado en fundamentos teóricos, paradigmas y enfoques, luego de haber realizado el análisis teórico del modelo vigente de evaluación del desempeño directivo.

5.1.5 Se validó la propuesta mediante juicio de expertos y se consideró pertinente y aplicable para solucionar el problema investigado.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Los responsables de la planificación de las políticas educativas en el Ministerio de Educación tiene que implementar la evaluación del desempeño directivo considerando la Teoría del Cambio, el Nuevo Enfoque de la Gestión Pública, el paradigma Post Burocrático y enfoque Intercultural para la contribución del fortalecimiento del liderazgo, el trabajo en equipo, participación de la comunidad, la gestión escolar y del conocimiento dimensiones que coadyuvarán a una gestión educativa efectiva, con un servicio educativo de calidad a los ciudadanos.

5.1.2 La diversidad contextual, intercultural y el desarrollo social cambiante y constante que presenta nuestra región Cajamarca, en la cual aparecerán nuevos retos que necesitarán respuesta es necesario en nuestro sistema educativo peruano como parte de la política educativa proponer un modelo de evaluación de desempeño directivo en la que considere que los directivos y docentes deben ser investigadores con la finalidad de conectar las investigaciones de toda la comunidad educativa a través de planes de acción, además, brindar una retroalimentación oportuna para alcanzar el éxito de la educación.

5.2 A la Dirección Regional de Educación Cajamarca para que diseñen, ejecuten y evalúen una política educativa regional en la cual los directivos puedan aplicar el enfoque de la gestión pública por resultados en contextos diversos incorporando la gestión curricular, integración con la comunidad, investigación educativa que permitan el desarrollo de un desempeño directivo efectivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca.

5.3 Al Ministerio de Educación los aplicadores o supervisores del monitoreo y evaluación del desempeño directivo requieren de un perfil acorde con su función relevante, se sugiere deben acreditar estudios de posgrado y haber desempeñado cargo de directivo, considerando que, una de las deficiencias de las políticas públicas es la falta de efectividad en el monitoreo y evaluación de la política.

5.4 A los equipos de directivos considerar que el pilar fundamental para alcanzar el éxito en una entidad o institución es saber aprovechar y potenciar las competencias del capital humano, por tal razón, una herramienta que permite lograr la concreción de la efectividad es la evaluación del desempeño.

PROPUESTA

Título: Modelo de evaluación de desempeño directivo basado en el enfoque intercultural, por competencias, gestión de investigación e integración con la comunidad.

5.1 PRESENTACIÓN

La propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo se basa enfoques, dimensiones, paradigmas y teorías que afianzan un andamiaje filosófico. Se presentó de manera descriptiva los ítems a considerar en una evaluación a directivos de la región Cajamarca y a la vez confiero la disposición del estudio al estado, a sus tres niveles de gobierno, ministerio de educación y académicos para ser insertado en estudios o en la evaluación del desempeño.

5.2 JUSTIFICACIÓN

En evaluación realizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, además, seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú a través del objetivo del desarrollo sostenible, Educación de Calidad, precisa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos.

5.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ	LEY FUNDAMENTAL	ESTADO PERUANO	LEY CONSTITUCIONAL	31/08/1993
Estrategia nacional de tecnologías digitales en la educación básica	Estrategia	Sectorial	Resolución de secretaria General N° 505-2016-minedu	12/12/2016
Lineamientos para la implementación de la estrategia nacional contra la violencia escolar “paz escolar”	Lineamiento	Sectorial	Resolución de secretaria General N° 364-2014-minedu	02/04/2014
Proyecto educativo nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú	Proyecto	Sectorial	Resolución Suprema N° 001- 2007-ed	06/01/2007
Política sectorial de educación intercultural Y educación intercultural bilingüe	Politica	Sectorial	Decreto supremo N° 006-2016-minedu	08/07/2016
Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la Violencia contra niñas, niños y adolescentes	Lineamiento	Multisectorial	Decreto supremo N° 004-2018-minedu	13/05/2018

5.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño directivo para el fortalecimiento de la política educativa en la región Cajamarca.

5.5 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Fortalecer la evaluación del desempeño directivo para un servicio educativo de calidad en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca.
- Contribuir a la gestión educativa y administrativa con mejores desempeños de los equipos directivos de la región Cajamarca.

5.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo se fundamentó en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca Levin y Campbell (2009); Enfoque Intercultural, sostenido por Vélez (2008), en la que determinan, los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las carácterísticas del sujeto; Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un delimitado contexto con solvencia; Gestión de Integración Familia-Comunidad, que en la pesquisa de Sarmiento & Zapata (2014), concluyen que la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en los resultados de aprendizaje de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para sus implicados; finalmente, en la Gestión Pública contemplada en la Modernización de la Gestión Pública al 2013-2021 que persigue optimizar el uso de los recursos públicos para satisfacer las exigencias de los ciudadanos.

La investigación fue abordada con la metodología de **complementariedad,** puesto que, está implícito dentro de la pertinencia asumida desde el paradigma Socio Crítico, con mayor incidencia en el enfoque cuantitativo, donde el investigador asume un rol sustancial. Creswell (2014) afirma que, los estudios con métodos mixtos permiten al académico integrar los datos cuantitativo y cualitativo, así como utilizar diseños diferentes que involucren supuestos filosóficos y teorías esta combinación brinda una visión más completa y la comprensión del problema en estudio. Además, Creswell y Plano (2007), afirman que la metodología híbrida se ha determinado con rigurosidad científica en educación, psicología, sociología y salud.

REFERENCIAS

Aguilera, R. M. (2012). Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna.

Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *ADminister*, (26), 123-147.

Arbulú Pérez Vargas, CG (2018). Programa social de empleo temporal trabaja el Perú y la calidad de vida de los habitantes del Distrito de Picsi.

Arias Gómez, M., Arias Gómez, E., Arias Gómez, J., Ortiz Molina, M. M., & Garza García, M. G. D. C. (2018). Perfil y competencias del docente universitario recomendados por la UNESCO y la OCDE. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (junio).

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta*. Fidias G. Arias Odón.

Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Banegas Salmeron, J. E. (2016). La gestión educativa y el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato en la Unidad Educativa "16 de Junio" de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, República del Ecuador. Periodo lectivo 2015.

Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos . Ciudad de Mexico: Gestión y estrategia.

Barzelay, M. (1998). Atravesando la burocracia.Una nueva perspectiva de la administración pública. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Colombia: Pearson Educación.

Bravo Navarro, C. A. (2017). Monitoreo y supervisión al equipo directivo y su efecto en la gestión del talento humano de las IE Públicas de San Luis.

Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tésis. Mexico: Cengage Learning Editores.

Campos, F. B. (2014). Formación de directores de Excelencia: Un mismo objetivo, distintas demandas. Perspectiva Educacional. Formación de Profesores, 111.

Catarci, M., & Fiorucci, M. (2016). Intercultural education in the European context: Theories, experiences, challenges. Intercultural Education in the European Context: Theories, Experiences, Challenges. Department of Education, Roma Tre University, Italy: Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9781315589220

Charres, H. (2018). Triangulación: Una estrategia adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables en la educación superior. *Acción y reflexión educativa*, (43), 152-165.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill.

Chinen, M., & Bonilla, J. (2017). Evaluación de impacto del programa de soporte pedagógico del Ministerio de Educación del Perú.

Chiroque Chunga, S. (2006). Evaluación de desempeños docentes.

Cohen Emerique, M. (2013). Por un enfoque intercultural en la intervención social. Educación Social: Revista de intervención socioeducativa.

Constitución Política del Perú (1993). Constitución Política del Perú 1993.

Contreras, F. G., Villegas, F. V., Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, *41*(9), 596-604.

Coronado Lachira, W. F. (2018). El rol del Director en la Institución Educativa 14753 María Leonor Fiestas de Vargas, liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, abril a diciembre 2016.

Cortez, C. A. (2018). El currículo nacional y el desempeño docente. *Revista de Investigaciones*, *7*(2), 598-606.

Creswel, Plano. (2007). Desigming and Conducting Mixed Methods Research. Los Ángeles: mHOCHSCHULE LIECHTENSTEIN.

Creswell, J. W. (2014). Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. United States of America: Saga, Thousand Oaks.

Criado, J. I. (2016, May). Nuevas tendencias en la gestión pública. INAP.

Ferri, G. (2018). Intercultural communication: Critical approaches and future challenges. Intercultural Communication: Critical Approaches and Future Challenges. School of Human and Social Sciences, University of West London, London, United Kingdom: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319- 73918-2

Flores Tello, M. D. L. (2015). *La gestión escolar a través de los sistemas de comunicación e información para los padres de familia de la unidad educativa once de noviembre en los quintos años paralelos a, cyd, en la ciudad de Latacunga en el año lectivo 2014-2015* (Bachelor›s thesis, LATACUNGA/UTC/2015).

Fullan, M. (2004). Las fuerzas del cambio. Madrid: Akal.

García, B., Loredo, J., Luna, E., & Rueda, M. (2007). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 108.

García, J. (2010). Evaluación de la educación para el desarrollo sostenible en universidad en Costa Rica. *Universidades en Costa Rica*.

Gerardo, J., Ulloa, A. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Concepción. Godet, M. (1989). Prospectiva y estrategia: enfoques integrados. París.

Giordano Silva, M. V. (2018). Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018.

Gobierno Peruano (1993). Constitución política del Perú. *Lima, Perú*.

Godoy Albino, J. M. (2021). Liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas del Distrito de Carabayllo, 2021.

Gomez Quintero, J. D., & Marcuello Servos, C. H. A. I. M. E. (2018). Participación ciudadana y gestión pública. El caso del suroccidente colombiano 2008-2011.

Gonzales , C. (2015). Impacto de la Ley de Reforma Magisterial nº 29944 en la calidad de gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

González, N., Zerpa, M. L., Gutierrez, D., & Pirela, C. (2007). La investigación educativa en el hacer docente. Laurus, 13(23), 279-309.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P.(2014). Metodología de la investigación. Mexico: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Hernández, R., (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Huamán, M.(2020). Política educativa: propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca, 2019. https://hdl.handle.net/20.500.12692/43196

Hurtado, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal. Hurtado, J. (2006). Investigación cualitativa. Madrid: La Muralla.

Ibagón, N. (2018). El aumento de la escolarización en América Latina. Retos en contextos de exclusión social. Revistas Temas III, 154.

Leithwood, K. (2009). *¿ Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.

López, F. (2016). América Latina: crisis del posneoliberalismo y ascenso de la nueva derecha. Clacso.

Lung, M. F. (2017). Las funciones que desempeñan el personal de Orientación y sus implicaciones jurídicas en la prestación de los servicios educativos. *Gestión de la educación*, *7*(1), 37-72.

Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, *36*(146), 134-153.

Mexico: Instituto Nacional de Administración Pública.

Ministerio de Educación (2016). Ministerio de educación. *Recuperado el*, *4*.

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Visión de futuro, 11(1), 0-0.

Morin, E. (2010). La mente bien ordenada. Barcelona: Seix Barral.

Naciones Unidas (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL.

Nieves, R. D. B. (2014). Construyendo viabilidad política: Argumentación y persuasión en el proceso de diseño y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública entre los años 2011 y 2013. *Politai: Revista de Ciencia política*, *5*(9), 107-128.

Niño, V. M. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Odina, T. A. (2004). Investigación en educación intercultural. Educatio siglo XXI, 22, 39-57.

Osorio Rodríguez, M. N. (2017). Discernimiento de la Ley Reforma Magisterial 29944 en concordancia con la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). Towards a Human Centered Theory and Practice of the Firm Fordham University Schools of Business R (Arandia & Portales, 2015)esearch Paper No. 2010-006. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1654827.

Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, *3*(8), 487-502.

Real Academia Española. (1899). *Real academia española*. Imp. de la Viuda de Hernando

Recuperado de: https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/ Investigacion.pdf

Resolución Ministerial MINEDU. "Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial". (31 de Mayo de 2018). Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.

Santistevan, M. E. M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista enfoques: ciencia política y administración pública*, *14*(25), 127-143.

Sarmiento, P., & Zapata, M. (2014). Modelo conceptual sobre la participación de la familia en la escuela: un estudio cualitativo en cuatro localidades del Perú. MISC.

Simon C. (2016). Escuela, Familia y Comunidad: una Alianza Necesaria para una Educación Inclusiva. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 10(1), 17-22.

Soler, C. Á. O. (2016). El Ejército como organización en la Era del Conocimiento: Evolución y propuestas de mejora.

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de http://maristas.org.mx/gestion/web/ doctos/aspectos_basicos_ formacion_competencias.pdf

Tójar, J. C. (2006). Investigación cualitativa. Madrid: La Muralla.

Torres, J. (2013). Introducción a las políticas públicas. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).

Trasparencia Internacional (23 de Setiembre de 2019). Barómetro de Corrupción Global para Latinoamérica y el Caribe. Obtenido de press@transparency.org: https://www.transparency.org/news/feature/que_piensan_las_personas_corrupcion_ en_america_latina_y_el_caribe

Vélez, C. (2008). Trayectoria de la educación intercultural en Ecuador. Revista Educación y Pedagogía, (52), 103-112.

Villa, P. (2007). Aprendizaje Basado en Competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao, España: Ediciones Mensajero.

Werther, D. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Mexico: Mc Graw Hill.

ENCUESTA 1

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA
Encuesta a docentes

Estimado (a) director(a):
Expresar un saludo cordial y afectuoso, así mismo hago conocer que estoy realizando un estudio de investigación acerca de la evaluación que realiza el Ministerio de Educación al desempeño directivo en la región Cajamarca y tiene como finalidad recoger información acerca del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de Cajamarca.

Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2

Instrucciones:
Marque con un aspa (X) el criterio que se relaciona a la respuesta solicitada, se espera la veracidad en la resolución del cuestionario. La información proporcionada se mantendrá en estricta reserva.

Sexo: Femenino ☐ **Masculino** ☐

OPINIÓN DESEMPEÑO DIRECTIVO		Nunca	A veces	Siempre	Frecuencia
LIDERAZGO					
1	¿El personal directivo trabaja de manera conjunta para alcanzar metas comunes?				1- 9
2	¿El directivo promueve el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano, y las reconoce como tal en su institución?				
3	¿El directivo conoce el valor agregado que cada trabajador puede aportar para el logro de los objetivos corporativos?				
TRABAJO EN EQUIPO					
4	El personal directivo promueve el trabajo en equipo y dirigen las actividades personalmente.				**9- 24**
5	El personal directivo capacita, enseña y aporta conocimientos para que los equipos puedan alcanzar resultados efectivos.				
6	El personal directivo guarda sinceridad, demuestra amabilidad y sencillez para atender a los administrados				
7	El directivo logra que los miembros de su equipo se sientan seguros y motivados.				
8	El equipo directivo premia el esfuerzo, el empeño de sus colaboradores para mejorar la calidad educativa.				
ORGANIZACION					
9	Las actividades de la I.E. se ejecutan de acuerdo al Plan Anual de Trabajo				**24-45**
10	Los directivos hacen uso de alguna agenda física o virtual				
11	Los directivos cumplen adecuadamente las actividades dentro de los plazos y horarios programados.				
12	Los directivos se comunican asertivamente con sus docenes y comunica planes y logros institucionales				

13	Los directivos promueven un clima de trabajo de participación constante de los docentes.				
14	Los directivos proponen metas y objetivos comunes				
15	los directivos promueven actividades recreativas de integración				
PARTICIPACION EN LA COMUNIDAD					
16	Los directivos programan eventos académicos, culturales con proyección a la participación de los miembros de la comunidad.				45-57
17	Los Directivos involucran a las autoridades de la comunidad para crear un mejor espacio participativo e informativo.				
18	Los Directivos hace participe directos e indirectos de los ciudadanos en eventos a la comunidad.				
19	Los directivos organizan convenios interinstitucionales para fortalecer los vínculos con la comunidad y compartir la cultura.				
PLANIFICACIÓN					
20.	La institución cuenta con instrumentos de gestión como Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE), Plan Anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) que le permita guiarse y cumplir sus actividades.				57-78
21.	Los directivos cuando elaboran los instrumentos de gestión de la institución educativa los realizan de manera concertada.				
22.	Los directivos se reúnen con sus colaboradores para realizar trabajo institucional e intercambiar ideas y criterios.				
23.	Las actividades de que se plantean tienen sustento y persiguen un objetivo en bien común para la institución.				
24.	Las actividades planificadas cuentan con sustento económico				
25.	Los gastos que incurren en las actividades son compensados con los resultados				
26.	Los directivos promueven el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de actividades en docenes y alumnos				
EJECUCIÓN					
27	¿La gestión institucional de los directivos desarrolla la transparencia y rendición de cuentas de manera oportuna?				**78-90**
28	En la institución educativa se ejecutan proyectos, planes y actividades programadas				
29.	Se ejecuta los planes de mantenimiento preventivo de la institución educativa				
30.	Se ejecutan actividades académicas con participación de la comunidad educativa				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
31.	Los directivos solicitan al docente sus programaciones del área.				90-108
32.	El directivo evalúa los resultados de los aprendizajes en cada trimestre del año lectivo.				
33.	Los directivos promueven el desarrollo de competencias en los docentes para mejorar su práctica pedagógica.				
34.	Los directivos reúnen a los docentes para analizar resultados obtenidos por áreas y comparan si se han alcanzado los resultados propuestos.				

35.	Los directivos proponen reforzamientos para mejorar indicadores que no se han logrado durante un cierto periodo de tiempo.				
36	¿El equipo directivo evalúa de manera permanente al personal docente y comunica sus resultados?				
GESTIÓN					
37	Los directivos toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Es decir, se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promover la innovación.				**108-123**
38	¿El equipo directivo controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia?				
39	Los directivos identifican los problemas y reconoce sus causas estableciendo soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles de manera oportuna y pertinente.				
40	El equipo directivo fortalece la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos.				
41	Los directivos promueven para que la I.E. tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes promoviendo acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común.				

Baremo = 123

ENCUESTA 2

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA
Encuesta a directores y subdirectores

Estimado (a) director(a):
Expresar un saludo cordial y afectuoso, así mismo hago conocer que estoy realizando un estudio de la evaluación que realiza el Ministerio de Educación al desempeño directivo en la región Cajamarca y tiene como finalidad recoger información acerca del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de Cajamarca.

Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2

Instrucciones:
Marque con un aspa (X) el criterio que se relaciona a la respuesta solicitada, se espera la veracidad en la resolución del cuestionario. La información proporcionada se mantendrá en estricta reserva.

Sexo: Femenino Masculino

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DIRECTIVO			VALORACIÓN			Frecuencia
DIMENSIO-NES		ITEMS	1 NUNCA	2 A VECES	3 SIEMPRE	
DESEMPE~-NO DIREC-TIVO	Evaluación	1. ¿El supervisor ha mantenido un contacto periódico con el supervisado de manera que el colaborador o directivo ha entendido qué se espera de él?				1-21
		2. ¿Los evaluadores mantuvieron un sesgo y errores en la aplicación de los criterios de evaluación?				
		3. ¿El evaluador demostró una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso de evaluación?				
		4. ¿Cómo directivo es o ha sido evaluado de manera continua en función de metas y luego es recompensado de acuerdo a sus aspiraciones profesionales por parte del MED?				
		5. ¿Su desempeño directivo fue evaluado integralmente como procesos pedagógicos, gestión escolar, liderazgo pedagógico, gestión de los recursos humanos y económicos?				
		6. ¿Después de haber sido evaluado recibió la retroalimentación para resolver las dificultades de los desempeños?				
		7. ¿Cree usted que sus resultados fueron comunicados de manera oportuna por el Ministerio de Educación?				

	Monitoreo	8. ¿Existe por parte del Ministerio de Educación un sistema en línea abierta para la verificación del cumplimiento de metas y datos de desempeño en la comunidad educativa?				**21-33**
		9. ¿El Ministerio de Educación presenta un plan de monitoreo al inicio del año escolar?				
		10. ¿Cree usted que el personal contratado por el MED para el monitoreo, asesoramiento y/o soporte pedagógico reúne el perfil del profesional idóneo para dicha actividad?				
		11. ¿Cuándo el MED realiza el monitoreo también se encarga de afianzar y compartir las debilidades y fortalecer capacidades a los directivos?				
	Investigación	12. ¿En su formación académica ha recibido capacitación sobre investigación por parte del MED?				**33-42**
		13. ¿Aplicó sus conocimientos de investigación en la institución educativa donde se desempeña?				
		14. ¿El Ministerio de Educación promueve el desarrollo de competencias investigativas en los docentes para mejorar sus desempeños?				
	Gestión	15. ¿Se ha logrado institucionalizar los procedimientos para medir las necesidades de aprendizaje de los directivos?				**42-60**
		16. ¿Ante la ausencia de un docente los estudiantes son atendidos oportunamente con el servicio educativo?				
		17. ¿Realiza actividades involucrando a las autoridades de la comunidad para crear un mejor espacio participativo e informativo?				
		18. ¿Gestiona recursos humanos según las necesidades de su institución educativa?				
		19. ¿Gestiona recursos para mejorar su infraestructura según las necesidades de su institución educativa?				
		20. ¿La UGEL cubre las necesidades de personal docente, administrativo, material didáctico y otros?				

Baremo = 60

ALEXANDER HUAMAN MONTEZA: Universidad Nacional de Jaén

YENNY FRIDA SÁNCHEZ SÁNCHEZ: Institución educativa “San Ignacio de Loyola” No 16470

SEGUNDO RENÉ OLANO ELERA: Municipalidad Provincial de San Ignacio

WILLAM SUÁREZ PEÑA: Universidad Nacional de Jaén

NANCY SALDAÑA MENDOZA: IE Agropecuario “TRM” de Bagua - Amazonas

JULIO CESAR MONTENEGRO JUAREZ: Universidad Nacional de Jaén

JANNIER ALBERTO MONTENEGRO JUAREZ: Universidad Nacional de Jaén

JOSE RICARDO MONDRAGON REGALADO: Coplac-GpRD

MILAGRITOS CARO TORO: Universidad Nacional de Jaén

Transformando la

GOVERNANZA EDUCATIVA:

UN ENFOQUE PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Año 2024

Transformando la

GOVERNANZA EDUCATIVA:

UN ENFOQUE PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Año 2024